

# Ser um Mentor na Formação dos Líderes do Futuro

Major Nate Hunsinger, Exército dos EUA

EM 1985 O CHEFE do Estado-Maior do Exército, General John A. Wickham Jr., determinou que o tema do Exército naquele ano fosse “liderança”, e falou sob a necessidade de uma estrutura planejada para formar comandantes mais eficientes para o Exército. O ponto-chave dessa estrutura girou em torno dos comandantes de mais alto escalão desafiando todos os comandantes do Exército para serem mentores dos seus subordinados. Ser mentor tornou-se imediatamente um paradigma no Exército.

O Gen Wickham rapidamente recebeu um enorme apoio para “o conceito de mentorear, passando esse tema a ser o principal conceito na totalidade dos cursos de liderança em todo o sistema educacional do Exército”.<sup>1</sup> Todas as publicações do Exército passaram a empregar esse termo e a maioria dos oficiais incluiu “mentorear subordinados” como o principal objetivo para a sua avaliação pessoal.<sup>2</sup>

## Enunciado do Problema

Segundo Wickham, “o problema jazia no fato de o Exército não ter formulado uma definição oficial sobre o trabalho do mentor e tampouco haver estabelecido diretrizes para institucionalizar um programa para mentores”.<sup>3</sup> A falta de uma definição clara e amplamente aceita e a ausência de uma programa aprovado gerou um vazio na política do Exército e muita ambigüidade dando início a várias interpretações para o trabalho do mentor e diversas idéias em como implementar um programa dessa natureza. Consequentemente, ser um mentor passou a significar diferentes coisas para pessoas diferentes, resultando numa péssima interpretação do termo.

Durante essa iniciativa do Chefe do Estado-Maior do Exército, as publicações do Exército ofereceram uma

cobertura mínima sobre o trabalho do mentor. O Manual de Campanha dos EUA (*FM*) 22-103, *Leadership and Command at Senior Levels*, não mencionou especificamente o trabalho do mentor; entretanto “abordou treinamento, instrução e servir de exemplo, no processo de formação de comandantes”.<sup>4</sup>

A Publicação 600-80, *Executive Leadership*, do Departamento do Exército, ofereceu uma melhor descrição do trabalho do mentor, definindo-o como “um processo empregado para desenvolver as capacidades do pensamento e estruturas de referências para a formação contínua e progressiva do comandante”.<sup>5</sup> Mentor e treinador executam trabalhos diferentes. No “treinamento o enfoque consiste na performance aqui e agora e a responsabilidade recai no oficial superior imediato. Oficiais de maior hierarquia são mentores e sua tarefa consiste em avaliar e desenvolver as capacidades em potencial do subordinado bem como as referências que serão necessárias no futuro.”<sup>6</sup> A publicação salientou ainda que o trabalho de mentor não pode ser imposto como uma exigência profissional. Consequentemente, “comandantes executivos são responsáveis, apenas para estabelecer e reforçar uma estrutura que facilite a atuação do mentor. Eles conseguirão isso principalmente pelo exemplo”.<sup>7</sup>

O Manual de Campanha do Exército dos EUA, *FM* 22-100, *Army Leadership*, aborda o trabalho do mentor até certo ponto, oferecendo orientações sobre conhecimentos profissionais e competências necessárias para a formação de um comandante eficaz. Entretanto, o manual não aborda como preparar os comandantes para o futuro trabalho de mentor, surgindo daí o seguinte problema: o Exército não conta com uma política formal para estabelecer um programa oficial de mentor para tenentes e

capitães, e tampouco tem uma política que forneça aos líderes de mais alto escalão a estrutura para incentivar mentores para o futuro.

## Revisão da Literatura

Como os comandantes enfrentam os desafios do século XXI, exacerbados pelas rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, a necessidade de formar comandantes com bom senso, visão, inteligência e devoção para com o Exército e a Nação nunca foi tão grande. Uma vez que o Exército identifica os prováveis líderes, cabe ao comandante de mais alto escalão a importante tarefa de mentorar e adequadamente preparar os novos oficiais para que possam enfrentar os desafios do futuro.

Mentorear é um processo singular, mas, com frequência, mal entendido. De uma perspectiva histórica, o termo mentor é derivado da língua e da mitologia grega. Mentor foi o amigo e conselheiro de Ulisses, o qual criou o seu filho durante a sua Odisséia de dez anos.<sup>9</sup> Contudo, mentorear é um relacionamento dinâmico, que consome muito tempo e onde o subordinado amadurece profissional e pessoalmente sob a orientação do mentor, para que possa “inovar, pensar e se adaptar às exigências de um ambiente acelerado, altamente estressante, e que muda com muita rapidez”.<sup>10</sup> Para que a política de mentorear de um Exército seja eficaz, o Exército deve primeiramente entender o significado do termo mentor.

Kathy E. Kram no seu trabalho *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*, descreve quatro características encontradas na tarefa de mentorear:<sup>11</sup>

- Os subordinados têm permissão para falar de suas preocupações e dos seus dilemas, de sua carreira e de sua família obtendo, ao mesmo tempo, conhecimentos gerais e especializados e competências de seus mentores.

- Mentor e subordinado se beneficiam, uma vez que os relacionamentos “respondem às necessidades e preocupações atuais de ambos”.

- Os relacionamentos “ocorrem num contexto organizacional que influencia de grande forma quando e como acontecem”.

- Esses relacionamentos “não estão prontamente disponíveis para a maioria das pessoas nas organizações”.<sup>12</sup>

Em meados da década de 80, durante a iniciativa de liderança em todo o Exército, o General Charles W. Bagnal foi co-autor de um artigo chamado *Leaders*

as *Mentors* (Comandantes no Papel de Mentores), no qual os autores aprovavam as características comuns de mentorear ao definir as funções do mentor e auxiliar o subordinado a fazer o seguinte:

- esclarecer as metas a serem alcançadas e desenvolver uma estratégia, a longo prazo, para o planejamento e promoções durante sua carreira;

- desenvolver planos, a curto prazo, para a sua formação profissional;

- desenvolver capacidades técnicas bem como de liderança e de gerenciamento pelo compartilhamento de instrução e conhecimentos;

- desenvolver uma estrutura de referência, valores e conhecimentos especializados necessários nos níveis organizacionais superiores;

- lidar com problemas pessoais ou relacionados ao trabalho por meio de orientação; e

- receber tarefas e experiências necessárias para aprimoramento profissional pela observação e, quando necessário, pela intervenção.<sup>13</sup>

O General Kenneth A. Jolemore no seu artigo publicado na *Military Review*, edição em inglês de julho de 1986: *The Mentor: More than a Teacher, More than a Coach*, apresentou outra abordagem para identificar as características da orientação listando 10 funções para o orientador:

- ensinar — conhecimentos especializados para a execução do trabalho e futuras promoções;

- orientar — regras não escritas, interface com pessoas importantes, comportamento organizacional e social;

- esclarecer — utilizando experiência do mentor com 8 a 15 anos a mais de experiência e sabedoria;

- apadrinhar — oportunidade para o crescimento do subordinado;

- dar o exemplo — transmitindo valores que valem a pena serem estimulados;

- validar — estabelecer metas;

- aconselhar — apoio emocional;

- motivar — incentivar para seguir em frente e alcançar as metas estabelecidas;

- proteger — prover um ambiente que permita correr riscos; proteção; e

- comunicar — intercâmbio franco e honesto de idéias.<sup>14</sup>

Kram dividiu as funções que melhor se aplicam ao modelo de comandantes-mentores de mais alto escalão em dois subgrupos: carreira e psicossocial (figura 1). O primeiro — carreira

Funções da Carreira	Funções Psicossociais
Apadrinhamento	Exemplo
Exposição e Visibilidade	Aceitação e Confirmação
Treinamento	Aconselhamento
Proteção	Amizade

Figura 1. Funções da Atividade de Mentores



Departamento de Defesa

*Integrantes da 1ª Divisão de Infantaria verificam o andamento da construção de escolas realizado pelo grupo de Assuntos Cívicos em Ad Dwr, Iraque. Novembro de 2004.*

— consiste “daqueles aspectos do relacionamento que auxiliam no desenvolvimento da profissão, enquanto as funções psicossociais melhoram o sentido da competência, identidade e eficácia num papel profissional. Se a graduação do mentor for dois ou mais escalões acima do subordinado, sua experiência, posição e influência na organização facilitarão as funções da carreira. Se o mentor tiver 8 a 15 anos a mais que o subordinado deve evitar um relacionamento como se pertencessem ao mesmo círculo; a confiança mútua e a intimidade crescente facilitam as funções psicossociais”.<sup>15</sup> Certamente podemos acrescentar as características de mentorear de Jolemore às de Kram, porque sua lista se adapta de forma admirável ao seu modelo.

Kram afirma ainda que o ato de mentorear pode ser dividido em 4 fases: iniciação, aperfeiçoamento, separação e redefinição (figura 2). Acrescenta também que “a fase de iniciação pode levar de seis meses até um ano identificando-se o subordinado como possuidor de um potencial que vale a pena ser desenvolvido. O contato entre os dois reforça a idéia de que a relação com o mentor é possível e a mesma passa a

ser importante para ambos participantes”.<sup>16</sup>

A fase de aprimoração dura, em geral, entre 2 a 5 anos. “Durante essa fase, os aspectos da carreira... e as funções psicossociais que caracterizam o relacionamento do mentor chegam ao ápice. Com frequência, primeiro emergem as funções da carreira, à medida que o orientador proporciona um trabalho desafiante, treinamento, exposição e visibilidade, proteção e/ou patrocínio. Com o tempo e à medida que o relacionamento interpessoal se fortalece, surgem então as funções psicossociais. Muitas vezes incluem, antes de tudo, a aprendizagem através do exemplo e a aceitação — confirmação. Em casos de grande familiaridade, eles incluem o aconselhamento e a amizade. Enquanto as funções da carreira dependem da

posição organizacional do orientador, seu tempo no cargo e experiência, as funções psicossociais dependem do grau de confiança, reciprocidade e familiaridade que caracterizam o relacionamento.<sup>17</sup> Nessa fase, o relacionamento irá mudar à medida que a competência e a auto-estima do subordinado crescerem, findando quando as exigências individuais e organizacionais mudarem.

Segundo o trabalho de

Fase	Período de Tempo
Iniciação	De 6 meses até 2 anos
Aperfeiçoamento	De 2 a 5 anos
Separação	De 6 meses até 2 anos
Redefinição	Indefinido

**Figura 2. Fases do Processo de Mentorear**

Kram, a fase da separação dura, em geral, de 6 meses até dois anos “após uma mudança significativa na estrutura do relacionamento ou na experiência emocional”.<sup>18</sup> No Exército, essa fase, que normalmente inicia com a mudança permanente de guarnição de um dos participantes, é um período de adaptação porque “as funções da carreira e as psicossociais não mais podem continuar no formato anterior; a perda de uma das funções e as modificações de outras, finalmente levam a uma redefinição do relacionamento”.<sup>19</sup>

Krams afirma que “a fase de redefinição abrange um período indefinido após a separação. Embora algumas funções diminuam ou cessem, o apadrinhamento à distância, treinamento ou aconselhamento ocasional

*A Publicação 600-80, Executive Leadership, do Departamento do Exército, ofereceu uma melhor descrição do trabalho do mentor, definindo-o como “um processo empregado para desenvolver as capacidades do pensamento e estruturas de referências para a formação contínua e progressiva do comandante”.*

e a amizade normalmente continuam”.<sup>20</sup> Durante essa fase, o subordinado pode ser promovido à mesma ou para uma posição mais alta na mesma organização do que o orientador. O modelo de orientação de Kram se adapta muito bem para ser empregado pelos comandantes de mais alto escalão do Exército. Esse modelo, que define as fases de orientação e as funções que ocorrem em cada fase, é o suficiente dinâmico para acomodar as diferenças de personalidades, posições, circunstâncias e outras variáveis.

Segundo Kram, um relacionamento clássico de orientação entre dois indivíduos oferece toda a gama de funções e fases descritas aqui. Entretanto, muitos desses relacionamentos poderão conter apenas uma parte dessas funções e possibilidades. Vale destacar que cada um desses relacionamentos será diferente devido à variedade de personalidades, situações sócio-culturais, capacidades e talentos dos indivíduos participantes.

Entretanto, a ausência de uma ou mais funções mencionadas não desqualifica o relacionamento como um ato de mentorear. Um bom exemplo disso, muito conhecido em toda a história militar, foi o relacionamento entre o General das Forças Armadas John J. Pershing, o qual foi um mentor para o General George Marshall, o qual, por sua vez, foi um mentor para o General do Exército e mais tarde presidente dos EUA, Dwight D. Eisenhower.<sup>21</sup> Todos os três foram Chefes do Estado-Maior do Exército. No seu artigo *Defining Mentorship*, o Major James O.

Patterson esclarece que, se aceitarmos a premissa que o verdadeiro objetivo do mentor não é facilitar a carreira da pessoa que recebe seus conselhos, mas “auxiliar o Exército a melhorar ao permitir aos subordinados desabrocharem em todo o seu potencial, então ambos os casos mencionados, embora muito diferentes, foram bem-sucedidos”.<sup>22</sup> Foram bem-sucedidos porque o mentor ajudou ao seu subordinado a crescer em todo o seu potencial, e este, por sua vez, serviu, com distinção, numa posição de grande responsabilidade.

A orientação que Marshall recebeu de Pershing é a que mais se aproxima do modelo de Kram. A gama total das funções do mentor ocorreu em todas as distintas fases do processo de mentorear. O relacionamento entre Marshall e Eisenhower não foi o conhecido clássico. As fases de aperfeiçoamento e separação foram consolidadas devido às exigências da guerra; entretanto, o relacionamento passou por todas as funções do período de mentorear — em algumas funções o relacionamento foi mais forte do que em outras. Já que esses exemplos históricos apóiam o modelo de Kram, pode-se argumentar que, se funcionou para Marshall, Pershing e Eisenhower, então pode ser empregado para a formação da política do Exército e usado como um padrão para os líderes de mais alto escalão na formação de seus subordinados. Contudo, os oponentes desse modelo discordam.

Patterson definiu, certa vez, o ato de mentorear como “um serviço realizado numa atmosfera de confiança mútua, respeito profissional e camaradagem onde um selecionado grupo de oficiais de mais alto escalão compartilha suas experiências, conhecimentos e desafios com um seletivo número de oficiais subalternos, tendo como objetivo melhorar o Exército por meio de uma maior maturidade individual, níveis mais altos e profundos de conhecimento e o desenvolvimento total de seu potencial”.<sup>23</sup> Segundo ele “a cadeia de comando depende da liderança, portanto, os comandantes determinam o tempo oficial para suas atividades de liderança. A liderança tem uma base legal no *Uniform Code of Military Justice*, o juramento da comissão e a Constituição dos EUA. A ‘autoridade’ para a tarefa de mentorear, entretanto, é consentimento pessoal”.<sup>24</sup>

Patterson sustenta que nem todos podem ser mentores e mentoreados. Se o trabalho de mentorear fosse estruturado num programa formalizado, seria um fracasso. A abordagem desse processo é simplesmente muito idiossincrática e seletiva na sua aplicabilidade para ser institucionalizada. Diz ainda que a “essência do ato de mentorear é melhorar a força a longo prazo”.<sup>25</sup>

A atividade de mentorear recebe mínima atenção durante a instrução estruturada da sala de aula no sistema educacional formal do Exército. Durante a instrução de liderança na Academia Militar dos EUA, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e na Escola de



Departamento de Defesa

O General Ray Odierno, comandante da 4ª Divisão de Infantaria, condecora membros do 1º Batalhão de Infantaria, durante uma cerimônia de inauguração da Base de Operação Avançada Berstein, perto de Tuz no Iraque. Janeiro de 2004

Guerra do Exército, o conceito de mentorear é mencionado somente nos temas de treinamento, instrução e aconselhamento. Os instrutores não fazem nenhum esforço para explorar esse assunto em profundidade. O único currículo documentado sobre mentorear que encontrei foi na Escola de Infantaria. Durante meados da década de 1980, o currículo de liderança do Curso Avançado para Oficial de Infantaria define o mentor como “uma pessoa de confiança, um guia, professor, um treinador e muito mais. Ele tem o compromisso de um guardião e o dever de um tutor. Tem interesse pessoal no desenvolvimento positivo de seus subordinados e é considerado um perito no seu campo”.<sup>26</sup>

A Marinha dos EUA tem uma posição similar a esse respeito. Em 1999, solicitou-se a 691 admirais da ativa e da reserva, recomendações para melhorar o sistema de mentorear da Marinha. Eles responderam enfaticamente que não queriam um sistema formalizado. Embora endossassem o valor e a importância dessa tarefa, acreditavam que esse tipo de relacionamento deve surgir espontaneamente e que um oficial de mais alto escalão deve escolher com cuidado aqueles a quem desejam mentorear.

No artigo *Does Mentoring Foster Success*, Brad Johnson e outros dizem: “A verdadeiro ato de mentorear não pode ser ordenado, forçado ou ensinado. É um resultado natural de um entendimento harmonioso inerente nas pessoas e no relacionamento nascido entre eles. É um processo natural que não precisa de planejamento. Se

você é bom, será reconhecido, e se for afortunado, seus superiores terão a oportunidade de auxiliá-lo no desenvolvimento de sua carreira. Mentorear é um processo natural; deixe que ele aconteça espontaneamente”.<sup>27</sup>

Em 1993, a Força Aérea dos EUA adotou outra abordagem ao processo de mentorear. No QG da 5ª Força Aérea Tática Aliada da OTAN, em Vincenza, Itália, aproximadamente 20 oficiais americanos de várias especialidades — pilotos de caças, navegadores-aviadores, aviões de carga, defesa aérea, e assim por diante — formaram a “Sociedade Douhet”, assim chamada em homenagem ao general italiano Giulio Douhet, autor do *The Command of the Air*.<sup>28</sup>

À medida que a sociedade foi se formando, muitos oficiais mostraram um grande interesse em escrever artigos, estabelecer listas de leitura e fazer debates baseados em suas experiências pessoais. No prefácio da Publicação 36-13, *Officer Professional Development Guide*, da Força Aérea dos EUA, o ex-chefe de Estado-Maior Geral dessa força, General Larry Welch diz que a formação profissional é um “assunto diário”.<sup>29</sup> O Manual 1-1, *Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force*, da Força Aérea americana, dá aos oficiais o “vetor” para eles e seus subordinados crescerem profissionalmente.<sup>30</sup> A Sociedade Douhet é uma ferramenta que comandantes, unidades e grupos de oficiais interessados podem fazer uso para alcançar um fim determinado. Na ausência de uma política escrita, oferece uma orientação geral que pode melhorar a eficácia em combate de uma organização,

ao mesmo tempo em que desenvolve profissionalmente seus membros.

No início do século XX, o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA introduziu o princípio *TEAM* — um modelo para treinar, autorizar, reconhecer e orientar seus oficiais subalternos. Esse princípio simples, mas eficaz, ensina aos jovens fuzileiros a ser técnica e taticamente proficiente através de um treinamento realístico de como ser bem-sucedido no campo de batalha. Dando a eles a responsabilidade e autoridade de executar missões a eles designadas, estimula a confiança e o respeito que aperfeiçoa e facilita o cumprimento da missão. A Sociedade

*Mentorear é um processo singular, mas, com freqüência, mal entendido. De uma perspectiva histórica, o termo mentor é derivado da língua e da mitologia grega. Mentor foi o amigo e conselheiro de Ulisses, o qual criou o seu filho durante a sua Odisséia de dez anos. Contudo, mentorear é um relacionamento dinâmico, que consome muito tempo e onde o subordinado amadurece profissional e pessoalmente sob a orientação do mentor, para que possa “inovar, pensar e se adaptar às exigências de um ambiente acelerado, altamente estressante, e que muda com muita rapidez”.*

recompensa os fuzileiros com medalhas e condecorações no final de cada exercício e oferece imediato feedback para que os participantes saibam que áreas precisam melhorar. A Sociedade emprega as atividades de mentorear para abrir as linhas de comunicações entre os comandantes a fim de compartilharem o conhecimento com os subordinados.

Alguns oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais acreditam que mentorear é uma arte e não pode ser formalizada; outros acreditam que é uma ciência que deveria ser formalizada. O princípio do *TEAM* recomenda que essa atividade nunca seja formalizada porque é simplesmente a expressão pessoal ou profissional da experiência que poderá talvez melhorar a performance de outra pessoa no trabalho.

O processo de mentorear não ocorre apenas de cima para baixo ou vice-versa na cadeia de comando; é também realizada lateralmente e não deve ser formalizado, mas sim aberto e contínuo. Muitos anos atrás o General John Lejeune escreveu: “O jovem americano responde rapidamente e com prazer à demonstração das qualidades de liderança por parte de seus oficiais”.<sup>31</sup> Em um artigo recente, o Capitão Chris S. Richie diz:

“Todos os comandantes, independente do seu carisma ou habilidades naturais para comandar, podem melhorar sua eficácia por meio da aplicação científica do princípio do *TEAM*. Eu aderi a esse princípio durante um evento de liderança na minha carreira e concluí que os fuzileiros navais são mais dedicados ao exercício da profissão e uns aos outros do que a si mesmos. O princípio do *TEAM* funciona. Os comandantes militares que empregarem o *TEAM* crescerão em sua carreira. Terão ainda a satisfação de saber que contribuíram para a retenção de excelentes jovens americanos de quem temos o privilégio e somos incumbidos de comandar.”<sup>32</sup>

## **Análise do Problema**

Em 1985, Wickham conduziu um estudo para determinar se deveria ou não institucionalizar, em todo o Exército, um programa formal ou informal de mentorear. Bagnal delegou ao grupo de estudo a tarefa de analisar todo o Exército e fazer recomendações sobre um programa de formação profissional para o oficial a ser implementado em 2025. Esse estudo foi o primeiro a questionar a atividade de mentorear como uma ferramenta para melhorar a formação profissional e de liderança dos oficiais.

O grupo examinou todos os aspectos do sistema de formação profissional do oficial, e este trabalho passou a ser conhecido como Estudo de Formação Profissional do Oficial. Esse estudo incluía uma revisão da formação profissional do oficial por meio da educação, treinamento e socialização dentro do Exército, coletando dados de mais de 14.000 oficiais, até mesmo mais da metade dos oficiais gerais. Como resultado desse trabalho, “a estrutura da formação profissional foi planejada incluindo a formação durante toda a carreira do oficial, tanto em tempo de paz como de guerra”.<sup>33</sup>

A tarefa de mentorear foi um dos muitos assuntos estudados. O grupo de estudo definiu o mentor como “um líder participando na formação por intermédio da educação, socialização e treinamento, além de ser para o subordinado um exemplo, um professor, um treinador, um conselheiro e um guia”.<sup>34</sup> Desses entrevistados, 88% concordou que o oficial deveria ser antes de mais nada um exemplo e, depois, um mentor; os comandantes seriam avaliados em todos os aspectos da participação na formação dos seus subalternos. Os oficiais gerais consideraram que a formação profissional de seus subordinados era tanto parte da responsabilidade dos comandantes quanto a execução de uma missão da instituição. Contudo, 59% dos participantes disseram não ter tido um mentor.

Este estudo também concluiu que o processo de mentorear era o estilo preferido de liderança no Exército. Um estilo de liderança fundamentado nesse processo “é caracterizado pela comunicação aberta com os subordinados, pelo exemplo, pelo emprego eficaz do aconselhamento para a formação do subordinado e pelo



*Um comandante recebe informações em um posto de gasolina, sobre uma incursão realizada pela Bateria Charlie na busca de insurgentes entre a coalizão em Buhriz, Iraque. Dezembro de 2004.*

compartilhamento da fonte de referências com comandantes subordinados”.<sup>35</sup>

Uma pesquisa detalhada da literatura civil e militar bem como uma análise cuidadosa dos estudos sobre mentorear ocorridos nessa instituição militar apóiam a visão, em geral aceita, de que o principal objetivo dessa atividade é a formação de futuros comandantes. Na sua maioria, o Exército concorda, com as teorias, idéias e opiniões acadêmicas não-militares.

Apesar das descobertas encontradas em todas as forças singulares, a maior parte da pesquisa pode ser organizada em uma aplicação relativamente coesa da orientação. A aplicação se adapta muito bem às características e funcionalidade do modelo de Kram. Cada programa de mentorear pode ser dividido em funções psicossociais e de carreira. Embora as fases de orientação de Kram variem entre mentor e subordinado, conclui-se que, com frequência, os comandantes discordam sobre quais funções são as mais importantes. Entretanto, o estudo descobriu que as funções de mentorear em todo o Exército incluem o exemplo, o ensino, o aconselhamento, o apadrinhamento, a orientação, a motivação e a proteção.

Existe entre os comandantes uma variedade de significados para a atividade de mentorear que impossibilita conceituá-la claramente, gerando uma confusão sobre o que faz e como funciona o processo. Ensinar, apadrinhar, aconselhar, dar o exemplo, treinar e proteger não significa mentorear segundo a definição tradicional. Pelo contrário, representam apenas algumas das muitas funções realiza-

das pelo mentor. As funções atuais são simplesmente características exigidas de qualquer bom comandante.

O relacionamento orientador-orientando entre Pershing e Marshall e entre Marshall e Eisenhower demonstra que existe uma relação profissional especial e que compreende a maioria das características do modelo profissional de mentorear. Ambos os relacionamentos foram idiossincráticos e não produtos de um programa formal. Os relacionamentos foram estritamente voluntários: cada um foi iniciado devido a uma necessidade e um desejo mútuo, desenvolvidos de acordo com os estilos de liderança. O sucesso do relacionamento resultou da habilidade excepcional, autoconfiança, compromisso, dedicação e experiência e do singular e grande potencial do subordinado. O modelo tradicional de mentorear está disponível e pode ser aplicado apenas a seletos número de pessoas.

Em março de 1989, na Escola de Guerra do Exército, o Tenente-Coronel Steven Wilson escreveu, em referência ao exemplo de Marshall, um ensaio sobre a aplicação da atividade de mentorear, abordando os 5 passos que devem ocorrer para que esse processo ocorra mesmo sem a presença do modelo tradicional.<sup>36</sup>

- “o mentor deve investir um enorme tempo e energia na formação do seu subordinado. A volumosa correspondência entre Marshall e Eisenhower durante a II Guerra Mundial é indicativa do sério compromisso desses oficiais para com o sucesso e a importância por eles dada ao relacionamento;

- o mentor não pode esperar que o subordinado se torne o seu clone. Uma das características proeminentes dos relacionamentos de Marshall foi que nenhuma se caracterizou pelo mentor tentando ativamente formar a mente do seu subordinado em uma réplica de si mesmo;
- a experiência deve ser benéfica para ambas as partes. Pershing e Marshall sentiram uma grande satisfação não apenas pelo fato de seus subordinados terem sido bem-sucedidos, mas, por terem, ao mesmo tempo, reforçado os valores de seus mentores;
- o processo de mentorear pode ser bem-sucedido em

*O processo tradicional de mentorear era ensinar os empregados como 'participar do jogo'. O novo processo deve ser ligado às competências fundamentadas na performance. Devem aprender como interpretar e empregar a informação, para que esta percorra a trajetória do local de trabalho. Devem desenvolver habilidades em seus subordinados que os capacitem para lidar com um grupo organizacional diversificado."*

qualquer nível no Exército. Coronéis podem muito bem mentorear capitães até o limite de suas experiências; comandantes de brigadas podem mentorear capitães em obterem êxitos como comandantes de companhia; e

- a atividade de mentorear deve desenvolver todo o potencial do subordinado, trazendo benefícios para toda a Instituição, e não apenas para a carreira do mentorado".<sup>37</sup>

## Soluções Possíveis

Há três linhas-de-ação possíveis para implementar um programa de mentor viável no Exército, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

**Linha-de-Ação Nº1.** Desenvolver e implementar uma política de cima para baixo que empregue as medidas pesquisadas para servirem de referência para cada comandante.

*Vantagens:* O programa pode:

- Preencher a atual lacuna existente na política do Exército em definir o processo de mentorear e prover diretrizes para um orientador ser eficaz;
- ser sujeito a revisões com base em feedbacks recebidos;
- ser usado como uma importante ferramenta de ensino nas escolas militares, aumentando a tímida participação atual da atividade de mentorear no sistema educacional;
- proporcionar diretrizes aos oficiais mais jovens para que se tornem mentores eficazes à medida que adquirirem experiência; e

- incutir a confiança de que os comandantes de mais alto escalão reconhecem a necessidade de um programa formal e estão desejosos de tratar do assunto.

*Desvantagens:* Um programa formal de orientação poderá ser mal interpretado porque a definição e a prática da ação de mentorear variam de comandante para comandante, e:

- o ressentimento pode fazer com que o programa seja visto como "mais outra inovação inútil;
- alguns oficiais empenhar-se-ão apenas nos processos dos quais participarem; e
- a avaliação da eficácia do processo será muito difícil, devido à sua subjetividade.

**Linha-de-ação Nº 2.** Estabelece que os comandantes instituem um programa para mentorear, de baixo para cima, seguindo os princípios básicos estabelecidos por uma política nova do Exército. É necessário que os resultados obtidos sejam relatados.

*Vantagens:* Essa abordagem:

- oferece aos comandantes de grandes e pequenos escalões a flexibilidade de desenvolver programas adequados;
- descentraliza o programa, diminuindo os erros frequentes em relação ao monitoramento do progresso;
- aumenta a confiança dos capitães e tenentes de que os comandantes de mais alto escalão reconhecem a necessidade de um programa formal e estão interessados em abordar a situação; e
- fomenta um crescimento profissional porque o programa é orientado de baixo para cima.

*Desvantagens:* Nessa abordagem:

- a performance de cada programa seria medida de modo subjetivo e não quantitativo;
- não haveria um padrão do Departamento do Exército para ser empregado como medida;
- cada unidade teria uma definição de como conduzir o processo, o que poderia causar confusão quando o oficial fosse transferido para outra unidade;

**Linha-de-ação Nº 3.** Deixar o Manual de Campanha *FM22-100* assim como está.

*Vantagens:* Deixar tudo como está:

- permitiria aos comandantes definir e implementar os programas para mentorear como e quando achar apropriado; e
- não obriga os comandantes a insistir em relacionamentos de orientação.

*Desvantagens:* Se tudo ficar como está:

- capitães e tenentes não teriam nenhum benefício ao aprenderem com comandantes de mais alto escalão por meio de programas estruturados para mentorear;
- comandantes de capitães e tenentes perderiam a fé e a confiança nos comandantes superiores porque o processo seria oferecido apenas para um grupo selecionado;

- o corpo de oficiais iria ser reduzido devido à falta de fé e confiança; e
- a orientação seria encontrada por sorte e pela oportunidade na hora da designação das tarefas.

## **Solução e Implementação**

Minha recomendação é formalizar a política do Exército combinando as linhas de ação 1 e 2. Também aconselho um planejamento centralizado para o modelo de orientação pelo Departamento do Exército, com uma execução descentralizada nos níveis batalhão e brigada, adaptada para a missão de cada unidade e das metas de treinamento. Os manuais de campanha e as publicações servem de guia para os comandantes empregarem no processo decisório. Um programa para mentorear feito sob medida deve ser feito da mesma forma. Os meios que criaram esse modelo para a atividade de mentorear podem ser obtidos por meio do estudo e da pesquisa.

A chave do sucesso do programa para mentorear consiste na ênfase dada pelo comando e no feedback preciso e em tempo oportuno por meio da cadeia de comando para garantir seu continuado sucesso, começando pelo chefe de estado-maior do Exército e terminando com o 2º tenente comandante de pelotão. O Exército é uma organização hierarquizada. Para que um programa de orientação tenha êxito, deve ser desenvolvido de cima para baixo na cadeia de comando.

Um programa para mentorear deve ser suficientemente amplo para dar liberdade aos comandantes de formar comandantes subalternos como acharem melhor, de baixo para cima na cadeia de comando. Deve também ser direto, de forma que aceitem os limites e as definições providenciados para alcançarem as metas estabelecidas. Os dogmas básicos do tradicional modelo para mentorear — comportamento exemplar, treinamento, ensinamento, aconselhamento, apadrinhamento, orientação, motivação e proteção — deveriam ser incluídos na doutrina do Exército para a formação de líderes. Entretanto, incentivar esses dogmas deveria ser obrigação dos comandantes de batalhão e brigada em campanha. Seu enfoque seria desenvolver um método que facilitasse medir os resultados com o passar do tempo. Esse programa pode refletir as características de qualquer equipe autônoma encontrada numa organização de alta performance.

Eu acredito que a combinação de planejamento centralizado com execução descentralizada oferecerá a estrutura necessária para os comandantes em campanha terem flexibilidade para estabelecerem programas de orientação como acharem melhor. Por sua vez, a estrutura oferecerá aos comandantes de mais alto escalão do Exército um embasamento onde construir e implementar um programa benéfico para toda a força.

Eric e Bud Van Slyke são diretores-gerentes da firma

de consultoria sobre recursos humanos *HR Alliance*, em Greensboro, Carolina do Norte. Eles sugerem que o programa para mentorear poderá ser implementado eficazmente, seguindo 7 passos para uma abordagem de negócios com a obtenção de resultados quantitativos. O Exército poderia adaptar esses passos para satisfazer suas necessidades. São eles:

- “Identificar o potencial em todos os níveis e os universitários graduados com grande potencial de gerenciamento. Criar uma grande variedade de empregados. Alimentar esse potencial para garantir que todos os empregados satisfaçam os objetivos organizacionais e as metas individuais, para que passem a ser parte integral da cultura.”

- “Desenvolver as qualidades necessárias. O processo

*O relacionamento orientador-orientando entre Pershing e Marshall e entre Marshall e Eisenhower demonstra que existe uma relação profissional especial e que compreende a maioria das características do modelo profissional de mentorear. Ambos os relacionamentos foram idiossincráticos e não produtos de um programa formal.*

tradicional de mentorear era ensinar os empregados como ‘participar do jogo’. O novo processo deve ser ligado às competências fundamentadas na performance. Devem aprender como interpretar e empregar a informação, para que esta percorra a trajetória do local de trabalho. Devem desenvolver habilidades em seus subordinados que os capacitem para lidar com um grupo organizacional diversificado.”

- “Proteger o investimento do seu pessoal. Mentorear pode manter a força de trabalho, reduzindo o desgaste e aumentando a satisfação pelo trabalho.”

- “Desenvolver as habilidades individuais para que tenham uma melhor possibilidade de trabalho. O mentor deve focar no desenvolvimento e ampliação das habilidades individuais para criar o máximo de flexibilidade e de responsabilidade para atender as necessidades do trabalho.”

- “Incentivar a comunicação. O processo de mentorear deve visar à integração de cada indivíduo no cerne da organização e não apenas na sua unidade; do fornecedor ao consumidor até chegar nos líderes executivos. Um empregado bem informado é mais eficaz e produtivo.”

- “Abolir os limites que afetam uma boa performance. Incentivar a atividade de mentor através das linhas diversificadas e das áreas funcionais para reforçar o conceito de equipe. Esse processo deve ir além de melhorar o moral e as atitudes. Deve ser empregado para reduzir o pensamento

compartimentalizado e o enfoque individual.”

• “Reforçar a missão, a visão e os valores organizacionais. Finalmente, o processo de mentorear deve melhorar a produção ao reforçar os objetivos da missão, metas organizacionais e métodos de interação.”<sup>38</sup>

Esses passos, quando empregados com o modelo de Kram, poderiam servir de estrutura para o Estado-Maior do Exército redigir uma política para mentorear que ofereça direcionamento aos comandantes de mais alto escalão do Exército, provendo, ao mesmo tempo, mais flexibilidade para estabelecer um programa para mentorear sob medida para a sua unidade. Uma política para mentorear no Exército forneceria o padrão de onde todos os comandantes poderiam retirar idéias e métodos para adequar o programa de orientação em suas unidades.

## Justificativa

Os motivos apresentados no relatório de 2001 sobre os capitães que saíram do Exército podem ser atribuídos à falta de comunicação entre esses oficiais e seus supervisores

imediatos.<sup>39</sup> Baseando-se em uma variedade de meios e outras pesquisas, o Coronel Albert Johnson concluiu que: “as iniciativas recentes para a redução do desgaste seriam um fracasso, a não ser que os comandantes nos níveis de major e tenente-coronel fizessem um melhor trabalho de comunicação com os tenentes e capitães”.<sup>40</sup>

Johnson afirma também que “a falta da comunicação com os oficiais subalternos faz com que eles encontrem uma direção para as suas carreiras sem o auxílio, a liderança ou a orientação de superiores. Esses fatos combinados com uma economia sólida e com oficiais que acreditam que não serão estimulados ou orientados, resultarão num êxodo de oficiais para o mercado civil, onde podem receber um maior salário.”<sup>41</sup>

Nada fazer, deixando que o processo de mentorear caminhe à sua própria sorte será um desfavor para os capitães e tenentes do Exército e impedirá que mantenhamos em nossas organizações pessoal de qualidade. Os meios disponíveis de orientação tradicional são inadequados e insuficientes para desenvolver uma força adaptável e consciente. **MR**

---

## Referências

1. John C. Krysa, “Mentoring—More Than Just Another Trendy Concept,” *Field Artillery Journal* (Novembro-Dezembro 1985): p. 17.
2. Departamento do Exército dos EUA, “Results of the Professional Development of Officers Study (PDOS) Group Report,” Washington, D.C., Fevereiro de 1985, p. 8.
3. Gen John A. Wickham, Jr., carta para os oficiais-generais do Exército, 8 de novembro de 1985. (Únicos dados de publicação apresentados).
4. Manual de Campanha do Exército dos EUA *FM 22-103, Leadership and Command at Senior Levels* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], junho de 1987), pp. 9-10.
5. Publicação do Departamento do Exército 600-80, *Executive Leadership* (Washington, DC: GPO, 1989).
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, p. 50.
8. *FM 22-100, Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 1999).
9. *Lieutenant General* Charles W. Bagnal, Earl C. Pence, e Tenente-Coronel Thomas N. Meriwether, “Leaders as Mentors,” *Military Review* (julho de 1985 edição em inglês): p. 6.
10. *Ibid.*, 5.
11. Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, Illinois: Scott, Foresman, and Co., 1985), p. 2.
12. *Ibid.*
13. Bagnal e outros, p. 7.
14. MG Kenneth A. Joellmore, “The Mentor: More Than a Teacher, More Than a Coach,” *Military Review*, edição em inglês (julho de 1986): pp. 8-10.
15. Kram, p. 23.
16. *Ibid.*, pp. 51-53.
17. *Ibid.*, p. 53.
18. *Ibid.*, p. 49.
19. *Ibid.*, pp. 56-57.
20. *Ibid.*, p. 49.
21. Forrest C. Pogue, George C. Marshall: Organizer of Victory, 1943-1945 (New York: The Viking Press, 1973), p. 483.
22. Maj James O. Patterson, “Defining Mentorship,” revista *Armor* (Novembro-Dezembro de 1985): p. 38.
23. *Ibid.*, p. 37.
24. *Ibid.*, pp. 36-37.
25. *Ibid.*, p. 39.
26. Centro de Armas Combinadas dos EUA, “Officer Advanced Course Leadership Core Curriculum,” Fort Leavenworth, Kansas, agosto de 1984, pp. 7-12.
27. W. Brad Johnson, Jennifer M. Huwe, Anne M. Fallow, LCDR Rakesh Lall, Cap. Elizabeth K. Holmes, e William Hall, “Does Mentoring Foster Success,” *Proceedings* (Dezembro de 1999): p. 46.
28. Giulio Douhet, *The Command of the Air* (New York: Coward-McCann, Inc., 1984); Tenente-Coronel Kimble D. Stohry, “The Douhet Society,” *Airpower Journal* (Spring 1993): p. 22.
29. Gen Larry Welch, Publicação da Força Aérea Americana nº 36-2611 (anteriormente AFP 36-13), Prefácio do Guia de Formação de Oficiais Profissionais. (Única informação recebida).
30. Manual da Força Aérea dos EUA — *FM 1-1, Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force* (março de 1984, revisado em março de 1992). (Única informação recebida.)
31. *Major General* John A. Kejeune, Manual do Corpo de Fuzileiros Navais, citado no *Marine Corps Reference Publication* 6-11B, *Marine Corps Values: A Users Guide for Discussion Leaders* (Washington, DC: Departamento da Marinha, 20 de outubro de 1998), pp. 20-1.
32. Cap. Chris S. Richie, “Try the TEAM Principle,” *Proceedings* (Julho de 2001): pp. 77.
33. Departamento do Exército, PDOS Report, p. 52.
34. *Ibid.*, C4.
35. *Ibid.*, 5.
36. Tenente-Coronel Stephen E. Wilson, “Senior Leader Mentorship,” Study Project, Escola de Guerra do Exército dos EUA, Carlisle Barracks, Pensilvânia, março de 1989, pp. 25-26.
37. *Ibid.*, 25-26.
38. Erik J. Van Slyke, Bud Van Slyke, “Mentoring: A Results Oriented Approach,” *HR Focus* (fevereiro de 1998): p. 14.
39. Jim Tice, “Junior Officers want more communication, new report says,” *Journal Army Times*, 11 de junho de 2001, p. 14.
40. Cel Albert Johnson, citado no artigo de Tice.
41. *Ibid.*

---

*O Major Nathan B. Hunsinger Jr. é oficial de operações do Centro de Gerenciamento de Material da 10ª Divisão de Montanha, no Forte Drum, Nova York. Possui os títulos de Bacharel pela DeSales University, de Mestre pela Webster University e é também graduado da ECEME/EUA. Desempenhou várias funções de comando e estado-maior na Alemanha, Bósnia, Jordânia, Iraque e no território continental dos EUA.*